



# KILPAILUEDUN JA LISÄARVON KEHITTÄMINEN MARKKINOINNISSA

Herkkujuustola Oy

Annika Molin

Opinnäytetyö  
Syyskuu 2013  
Liiketalous

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous

ANNIKA MOLIN:

Kilpailuedun ja lisäarvon kehittäminen markkinoinnissa  
Herkkujuustola Oy

Opinnäytetyö 59 sivua, joista liitteitä 1 sivu  
Syyskuu 2013

---

Tämän työn tarkoitus oli selvittää Herkkujuustola Oy:n tuotteiden kilpailuetua ja lisäarvoa tuottavia tekijöitä tuotteiden jälleenmyyjille ja kuluttajille vähittäiskaupassa. Tarve tutkimustyön tekoon tuli toimeksiantajalta, joka halusi selvittää lisämyynnin mahdollisuuksia. Tavoitteena oli kehittää myynnin ja markkinoinnin kehityssuunnitelma, jonka avulla tuotteiden myyntiä ja yrityksen tunnettua saataisiin lisättyä. Kehityssuunnitelma räätälöitiin palvelemaan erityisesti Suomen kahta suurinta päivittäistavarakaupparyhmittymää eli K- ja S- ryhmää.

Työn tärkein tiedonhankintamenetelmä oli Herkkujuustola Oy:n vähittäiskaupan jälleenmyyjille tehdyt tutkimushaastattelut. Tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluin ja haastateltavat valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Lisäksi tutkittiin kilpailuedun tuottamisen ja lisäarvojen tunnistamisen teoriaa sekä suomalaista päivittäistavarakaupan toimialaa. Haastatteluista ja tutkimustyöstä saatujen tietojen perusteella laadittiin myynnin ja markkinoinnin kehityssuunnitelma.

Tutkimushaastatteluiden tuloksista selvisi, että Herkkujuustola Oy:n jälleenmyyjät ovat erittäin tyytyväisiä yrityksen toimintaan ja sen tuotteisiin. Jälleenmyyjien näkemykset tuotteiden lisäarvosta kaupalle ja kuluttajille ovat sellaisia, joita Herkkujuustola Oy pysyy myynnissään ja markkinoinnissaan hyödyntämään. Jälleenmyyjät ovat kiinnostuneita kehittämään tuotteita ja yhteistyötä yhdessä Herkkujuustola Oy:n kanssa.

Työn johtopäätöksenä voidaan esittää, että Herkkujuustola Oy:n kannattaa jatkossa pyrkiä ylläpitämään hyviä jälleenmyyjäsuhteitaan, kehittää savutettuja kilpailuetuja ja hyödyntää niitä tehokkaasti kohdennetussa kuluttajamarkkinoinnissa. Tärkeää on myös pyrkiä toimimaan suurten vähittäiskaupparyhmiä edustaman arvoketjumallin mukaisesti ja hyödyntämään tätä toimintamallia ketjujen kanssa yhteistyötä kehitettäessä. Tämän työn kappaleet kahdeksan ja yhdeksän sisältävät luottamuksellista tietoa ja ne on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Business administration

ANNIKA MOLIN:

Development of competitive advantage and added value in marketing  
Herkkujuustola Oy

Bachelor's thesis 59 pages, appendices 1 page  
September 2013

---

This thesis was commissioned by Herkkujuustola Oy, which produces Swiss style, handmade gourmet cheeses from domestic ingredients. The purpose of the thesis was to examine the competitive advantage and added value of Herkkujuustola Oy's products, for the company's retail and consumer customers. The demand for this thesis came from Herkkujuustola's owner Peter Dörig who wanted to explore possibilities for sales enhancement. The objective was to create a development plan for sales and marketing that would help increase the sales and the company's brand awareness in their target market. The development plan was tailored for the two biggest retail groups in Finland the K-group and the S-group.

The main research method was to conduct a set of interviews with retail customers of Herkkujuustola Oy. These interviews were implemented as open interviews; the interviewees were selected with the help of the client. In addition, background research was conducted on the theory of creating competitive advantage and added value, and the industry of Finnish retail was investigated. On the bases of the information gathered from the interviews and theory research, a development plan for sales and marketing was created.

From the results of the interview, it was found that the retail customers of Herkkujuustola Oy are very satisfied with the operations of the company and its products. The added value of Herkkujuustola Oy's products was found to be something that can be utilised in creating marketing and sales enhancement for retail customers' and their consumer customers. The retailers were also interested in developing products and in co-operating further with the company.

As a conclusion, it can be stated that Herkkujuustola Oy should continue to maintain its valued relationships with its retail customers, develop the achieved competitive advantage and use these to create efficiently targeted consumer marketing. It is also important for Herkkujuustola to adapt its operations in line with the value chain that the major retail chains utilise and to benefit from this in planning co-operation. Chapters eight and nine of the thesis are classified at the request of the Herkkujuustola Oy.

---

Key words: Development plan, qualitative research, competitive advantage

## Sisällys

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Herkkujuustola Oy .....	6
1.2	Työn tavoite ja tarkoitus .....	7
1.3	Työn toteuttaminen ja raportin rakenne .....	8
2	LAADULLINEN TUTKIMUS .....	9
2.1	Haastattelututkimus .....	10
2.2	Teemahaastattelu .....	10
2.3	Aineiston analysointi .....	11
3	KILPAILUEDUN LUOMINEN .....	12
3.1	Differointi .....	13
3.2	Kustannusjohtajuus .....	15
3.3	Kilpailuedun implementoinnin vaiheet.....	16
4	IMPLEMENTOINTI.....	17
4.1	Markkinointiviestintämix.....	17
4.2	Push ja pull-strategiat valikoiman muodostuksessa.....	18
5	ECR -ASIAKASLÄHTÖINEN TARJONTAKETJUN HALLINTA .....	20
6	PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA .....	22
6.1	Kaupan arvoketjumalli.....	22
6.2	Hankinta.....	24
6.3	Keskeiset kaupan toimijat .....	25
6.3.1	S- ryhmä .....	26
6.3.2	K- ryhmä .....	26
6.4	Pienentuottajat päivittäistavarakaupassa.....	27
6.5	Herkkujuustolan kilpailijat .....	29
6.5.1	Juustoportti.....	30
6.5.2	Riitan Herkku .....	31
6.5.3	Kolatun vuohijuustola .....	31
7	HAASTATTELUTUTKIMUS .....	32
7.1	Lähtötilanne .....	32
7.2	Haastattelujen toteutus .....	33
8	TUTKIMUSTULOKSET SALATTU .....	34
8.1	Stockmann .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.2	S-ryhmä.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.3	K-ryhmä .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.4	Eat&Joy .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.5	Juustoliike Lentävä lehmä.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.6	Johtopäätökset tutkimuksesta.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.6.1	Juustokoulutus.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>

8.6.2	Lisäarvo kaupalle .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.6.3	Lisäarvo kuluttaja-asiakkaille ..	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.6.4	Tilaus- ja toimituskäytännöt.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.6.5	Tuotepakkaukset ja tuotteiden hyllypaikat	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.6.6	Kulutustrendit.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
8.6.7	Myymälämarkkinointi.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
9	MYYN TIPALVELUN KEHITYSSUUNNITELMA SALATTU.....	35
9.1	Kilpailuedun luominen ja tuotteiden lisäarvot	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
9.2	Arvoketjumallin hyödyntäminen yhteistyössä K- ja S- ryhmien kanssa	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
9.3	Palvelutilanteet.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
9.4	Juustokoulutukset.....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
10	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	36
	LÄHTEET .....	38
	LIITTEET .....	40
	Liite 1. Haastattelututkimuksen kysymykset.....	40

# 1 JOHDANTO

Tämän työn tarkoitus on kehittää Herkkujuustola Oy:n myyntipalvelua kotimaisille vähittäiskaupoille. Työssä pyritään kartoittamaan Herkkujuustola Oy:n tuotteiden ja palvelun kilpailuetua luovia tekijöitä sekä löytämään tuotteiden houkuttelevuutta kaupalle lisääviä tekijöitä. Tärkeä rooli on myös hyvien logististen ratkaisujen tutkimisella ja jälleenmyyjille kohdistuvan markkinoinnin ideoimisella.

Työn tärkein tiedonhankintamenetelmä on Herkkujuustolan yritysasiakkaille toteutettava haastattelututkimus. Tutkimuksen tarkoituksena on hankkia palautetta Herkkujuustolan toiminnasta ja löytää myyntipalvelun kehityskohteita. Lisäksi halutaan selvittää mahdollisuuksia markkinointi- tai koulutusyhteistyölle Herkkujuustolan ja yritysasiakkaiden välillä. Tutkimuksen vastaajat ovat erilaisten päivittäistavarakauppojen edustajia.

Työn pääpaino on kahden suuren kotimaisen päivittäistavarakauppaketjun K- ja S-ryhmien tutkimisessa. Työn tuloksena syntyvä myyntipalvelun kehityssuunnitelma kohdennetaan erityisesti näille ryhmille.

Teoreettinen viitekehys rakentuu työssä käytettyjen tutkimusmetodien esittelystä, kilpailuedun kehittämisen teoriasta sekä kaupan arvoketjumallin tutkimisesta. Kilpailuedun kehittämisessä keskitytään erityisesti tutkimaan eri asiakasryhmille lisäarvoa tuottavia tekijöitä ja lisäarvon tuottamista differoinnin avulla. Lisäksi tutkitaan erilaisia kilpailuedun implementoinnin strategioita.

Työssä selvitetään kaupan arvoketjumallin kehitystä nykymuotoonsa, tutkitaan sen eri sovellusalueita ja sitä, miten tuottaja pystyy toiminnassaan hyödyntämään arvoketjumallia. Tässä kiinnitetään huomiota erityisesti pienen tuottajan mahdollisuuksiin.

## 1.1 Herkkujuustola Oy

Herkkujuustola Oy on keskieurooppalaiseen tyyliin herkkujuustoja valmistava pienyrittäjä Sastamalasta. Yritys suunnittelee suurta tuotannon laajennushanketta. Tarkoituksena on rakentaa uudet tuotanto- ja myyntitilat. Tästä syystä Herkkujuustola haluaa kehittää asiakassuhteitaan paremmin palveleviksi ja sen avulla synnyttää lisämyyntiä.

Suurin osa yrityksen tuotteista myydään jälleenmyyjien kautta eteenpäin. Juustoja myydään myös ravintoloille. Lisäksi yrityksen tuotantotilojen yhteydessä on pieni suoramyyntipiste, josta myyntiä tapahtuu satunnaisesti. Tässä työssä etsitään keinoja jälleenmyyjille tapahtuvan myynnin kasvattamiseksi.

Tähän asti asiakassuhteiden luomisesta, myynnistä ja markkinoinnista on vastannut pääasiassa yrityksen toimitusjohtaja ja juustomestari Peter Dörig. Hän on vakuuttavalla osaamisellaan ja uudenlaisen valikoiman avulla onnistunut hankkimaan laajan jälleenmyyjäverkoston. Kehitystyötä on tehty yrityksen logon ja tuotepakkausten kanssa ja ne ovatkin jo saaneet uuden ilmeen.

## **1.2 Työn tavoite ja tarkoitus**

Työn tavoite on kehittää myyntipalvelusuunnitelma, jonka avulla aikaansaadaan lisää myyntiä ja parannetaan Herkkujuustola Oy:n tuotteiden brändinäkyvyyttä. Suunnitelma kehitetään erityisesti Suomen kahta suurinta päivittäistavarakaupan toimijaa varten, jotka ovat K- ja S-ryhmä. Tarkoituksena on tehdä selvitys, jonka avulla tutkitaan minkälaista palveluprosessia hyödyntämällä pienjuustolan tuotteiden näkyvyys ja menekki saadaan kohentumaan päivittäistavarakauppaketjuissa.

Opinnäytteessä on kaksi ulottuvuutta, sillä Herkkujuustolan tuotteet myydään niin sanotusti kahteen kertaan. Tuotteet tulee ensin myydä päivittäistavarakauppaketjuihin, jotta kaupat haluavat tuotteet valikoimiinsa. Toiseksi ne tulee markkinoida ja myydään vielä kuluttaja-asiakkaalle, jotta he haluavat ostaa ja kysyä tuotetta kaupalta, jos sitä ei vielä ole valikoimissa. Otan nämä molemmat näkökulmat huomioon työssäni, mutta perehdyän pääasiallisesti kaupoille tehtävään myyntiin.

Työn tarkoituksena on tuottaa kehityssuunnitelma, jossa on esitettyä konkreettisia keinoja myyntitoiminnan kehittämiseen päivittäistavarakauppaketjuja varten. Konseptin tulee olla kestävä ja toteutettavissa kohtuullisilla henkilöstöresursseilla, sillä kyseessä on pieni yritys.

Tarkoituksena on selvittää miten Herkkujuustola Oy voi omalla toiminnallaan parantaa tuotteiden houkuttelevuutta jälleenmyyjille. Työssä pyritään vastaamaan esimerkiksi

seuraaviin kysymyksiin: Haluaako kauppa tilata tuotteita omien järjestelmiensä avulla vai erikseen esimerkiksi soittamalla toimittajalle? Kuinka usein tuotetta tulisi toimittaa, ja mitä markkinointitoimia voidaan toteuttaa kaupan kanssa yhteistyössä?

### **1.3 Työn toteuttaminen ja raportin rakenne**

Työ on tutkimuksellinen kehitystyö, johon kuuluu haastattelututkimus. Haastattelututkimus toteutetaan teemahaastatteluina toimeksiantajan kanssa yhdessä valituille asiakkaille. Työtä varten tutkitaan teorialietoa tuotteiden markkinointiin, kilpailuetuihin, lisäarvon luomiseen ja vähittäiskauppaan liittyen. Lisäksi perehdytään päivittäistavara-kauppaan ja pientuottajan asemaan markkinoilla.

Raportti koostuu työtä pohjustavasta teoriaosasta, haastattelututkimuksesta ja sen tulokista sekä käytännön kehityssuunnitelmasta ja työstä tehtävistä johtopäätöksistä.



## 2 LAADULLINEN TUTKIMUS

Tutkimusta tehdessä valitaan kyseiselle tutkimukselle sopiva tutkimusmenetelmä. Tiedonkeruu ja analysointi voi olla joko kvantitatiivista eli määrällistä, tai kvalitatiivista eli laadullista. Tutkimusmenetelmä valitaan yleensä tutkimusongelman mukaan ja valinta perustellaan tutkimuksen mallin ja tarkoituksen mukaan.

Tässä työssä tutkitaan pienen vastaajajoukon mielipiteisiin perustuvia tutkimustuloksia. Kysymykset ovat avoimia ja ne saattavat muuttua vastaajan mukaan. Kaikilta vastaajilta ei välttämättä kysytä samoja kysymyksiä, ja kysymysten asettelu saattaa myös muuttua vastaajan mukaan. Vastauksia on siis hyvin vaikea arvata ennalta ja niiden luokittelu kvantitatiivisen analyysin vaatimalla tavalla olisi hyvin vaikeaa. Siksi on perusteltua, että tämä tutkimus toteutetaan ainoastaan kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä valitaan yleensä silloin, kun tutkittavasta asiasta ei etukäteen tiedetä paljoakaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma on avoimempi ja toteutustapa yleensä joustavampi. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on lisäksi tyypillistä pieni määrä näytteitä, mutta yhdeltä vastaajalta saadun tiedon määrä on suuri. Leimallista on myös tutkimuksen standardoimattomuus, jolloin kysymysten tarkentamiselle ja jatkokysymyksille on parempi mahdollisuus. (Jaatinen 2012.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ajatellaan, että tutkija ja tutkittava ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Siitä syystä esimerkiksi kaikki haastattelut ovat oikeastaan tutkittavan ja haastattelijan yhteistyön tulos, sillä haastattelija saattaa vaikuttaa haastateltavan vastauksiin esimerkiksi vahvistamalla tai epäilemällä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 35.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen kolme tyypillistä osaa ovat haastatteluin tai kyselyin hankittu tieto, saadun aineiston tulkinta ja analyysi sekä tehtyjen määritelmien raportointi (Räsänen, HAMK).

## 2.1 Haastattelututkimus

Haastattelututkimukset ovat laadullisen tutkimuksen yleisesti käytetty tiedonkeruumuoto. Se valitaan, kun halutaan kartoittaa merkityksiä ja saada selville vastaajan subjektiivinen näkemys tutkittavaan asiaan sekä hankkia sisäpiirin tietoa (Hirsijärvi & Hurme 2001, 35). Tutkimushaastattelut voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin. Ne ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu ja avoin haastattelu. (Vuorela 2005, 38)

Strukturoitu haastattelu on kaikkein käytetyin tutkimushaastattelun muoto ja se toteutetaan lomakehaastatteluna. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 44) Tutkimuksen aihe, kysymysten muoto ja järjestys ovat ennalta määrättyjä ja ne esitetään samalla tavalla kaikille haastateltaville. Strukturoidun haastattelun suurin haaste onkin kysymysten muotoilu ja lomakkeen laadinta, jotta ilman lisäkysymyksiä saataisiin vastaajilta tarvittava tieto. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 45)

Avoin haastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa ei ole ennalta määriteltäviä kysymyksiä ja yksittäisistä aiheista voidaan keskustella hyvinkin syvällisesti. Saadun aineiston määrä on avoimissa haastatteluissa yleensä todella suuri, joten sen käsittely vaatii paljon aikaa ja työtä, mutta tutkimustulokset ovat hyvin yksityiskohtaisia. Avoin haastattelu on sopiva tutkimushaastattelumuoto, kun vastaajia on vähän ja he ovat toisistaan hyvin poikkeavia. (Vuorela 2005, 38–39)

## 2.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on haastattelututkimusmenetelmän puolistrukturoitu tapa (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 11, 12). Tutkimuksessa on siis jokin tietty ennalta suunniteltu näkökulma ja suunnitellut kysymykset, mutta niiden järjestys voi vaihdella haastateltavan mukaan. Haastateltavalle ei myöskään anneta valmiita vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden avoimiin tarkentaviin kysymyksiin, mutta käsittelee samoja aiheita jokaisen haastateltavan kanssa. (Vuorela 2005, 39–40)

Teemahaastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan nähdä haastateltava tutkimustilanteessa subjektina. Tällöin haastateltava voi tuoda omia mielipiteitään ja ko-

kemuksiaan aiheeseen liittyen mahdollisimman vapaasti esiin. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 35)

Tutkimukselle valittu teema kuitenkin erottaa teemahaastattelut avoimesta haastattelusta ja antaa vastauksille tietyn kehyksen. Tutkimuksen kannalta on tärkeää, että haastateltavan vastaukset pystytään sijoittamaan laajempaan kontekstiin ja jo ennalta tiedostetaan, että vastaukset tulevat olemaan moniin eri suuntiin viittaavia. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47.)

### 2.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään yleensä yhtenä kokonaisuutena. Aineistosta esiin nousevat seikat tulee selittää niin, että ne eivät ole ristiriidassa keskenään. Aineiston tulkinta vaatii siis tiettyä absoluuttisuutta tutkimustulosten tulkinnassa. Absoluuttisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että mikään aineistosta nouseva seikka ei voi olla ristiriidassa esitettyjen tulkintojen kanssa toisin kuin kvantitatiivisessa analyysissä. (Alasuutari 2011, 38.)

Aineiston tarkasteluun valitaan kysymyksenasettelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaisin näkökulma. Tarkoituksena on löytää vastauksia yhdistäviä tekijöitä, joista voidaan muodostaa sääntörakenteita. Pertti Alasuutari (2011) kuvaa kvalitatiivista analyysiä näin: ”Laadullisessa tutkimuksessa arvoituksen ratkaiseminen merkitsee sitä, että tuotettujen johtolankojen ja käytettävissä olevien vihjeiden pohjalta tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä.” Tavoitteena on päästä havaintojen taakse, eli ymmärtää, mistä vastaajan mielipiteet muodostuvat ja millä perusteella.

Kvalitatiivista aineistoa käsitellään sekä analyysin, että synteessin keinoin. Analyysin avulla aineistoa luokitellaan ja eritellään ja synteessissä etsitään tutkittavasta ilmiöstä uusia näkökulmia tekemällä yhteenvetoja aineistosta. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 143) Aineisto siis puretaan analyysin avulla osiin ja luokkiin ja synteessin avulla siitä luodaan taas uusi kokonaisuus.

### 3 KILPAILUEDUN LUOMINEN

Timo Rope (2003, 91) kuvaa kilpailuedun olevan yrityksen vastaus kohderyhmän toiveisiin sen hakiessa itselleen parasta valintaa markkinoilta. Asiakas valitsee kilpailevien tuotteiden joukosta sen tuotteen, jonka kokeen tuottavan itselleen jotakin lisäarvoa. Lisäarvo voi syntyä esimerkiksi tuotteen tai yrityksen edustamista arvoista, tuotteen ominaisuuksista, tuotepakkauksesta tai tuotteen imagosta. Lisäarvon tuottamisella on suora vaikutus asiakkaan ostopäätökseen.

Kilpailuedun luomisen lähtökohtana on yrityksen markkinointi- ja kilpailustrategia, joka implementoidaan käytäntöön. Kilpailuedun tuottamisen perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa asiakkaille arvoa, jonka tuottamiseen käytetyt kustannukset alittavat siitä saadun hyödyn määrän. Arvo muodostuu siitä, mitä asiakkaat ovat valmiita tuotteesta tai palvelusta maksamaan. (Porter 2004, 3.)

Markkinointistrategian kehittäminen alkaa yrityksen ja sen toimintaympäristön perusteellisella ja yksityiskohtaisella arvioinnilla. Tässä voidaan käyttää apuna esimerkiksi SWOT- analyysiä, jonka avulla selvitetään yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Analyysillä on kaksi tarkoitusta. Sen avulla tunnistetaan tärkeimmät yrityksen toimintaan ja sen liiketoimintaympäristöön vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät. Lisäksi se auttaa tekemään yritykselle strategisesti tärkeitä valintoja. Näiden perusteella valitaan ne strategiset tavoitteet, jotka markkinoinnin avulla pyritään saavuttamaan ja konkreettiset keinot niiden toteuttamiseksi. (Hooley, Piercy & Nicoulaud 2008, 34–35.)

Seuraavaksi valitaan yritykselle strategian mukaiset asiakas- ja kilpailijasegmentit. Tässä kohtaa tulee ottaa huomioon ne tekijät, joilla kilpailuetua halutaan yritykselle rakentaa. Kilpailuetua luovat tekijät ovat ratkaisevassa roolissa segmenttejä määriteltäessä, sillä samat kilpailuedut eivät ole sovellettavissa kaikille segmenteille. Tarkoituksena on valita asiakassegmenttejä, joissa yrityksellä on jo olemassa oleva kilpailuetu tai mahdollisuus sellaisen luomiseen. Asiakassegmenttien valinta ja kilpailuetua tuovien tekijöiden tunnistaminen luovat pohjan yrityksen kilpailuedun implementointiin. (Hooley ym. 2008, 46–47.)

LOHAS-kuluttaja on kohtalaisen uusi termi, joka tarkoittaa kuluttajaa, joka säätelee kulutustaan eettisten arvojen mukaan. LOHAS-termi tulee sanoista lifestyles of health and sustainability (M&M 2009.) Suomessa LOHAS-kuluttajia on jo lähes miljoona eli joka kolmas 15–75 -vuotias Suomalainen on LOHAS-kuluttaja.

Tämä edelläkävijöiden kuluttajaryhmä on siis merkittävä kohderyhmä myös päivittäistavarakaupan näkökulmasta. On tutkittu, että suurin osa näistä kuluttajista ei löydä kaupasta omaan arvomaailmaansa sopivia tuotteita, eikä tarvitsemaansa tuotetietoa. LOHAS-kuluttajat seuraavat aktiivisesti heitä kiinnostavia tuotteita ja brändejä mediasta, joten heidät on helppo tavoittaa. (Tripod 2013.)

Herkkujuustola Oy pystyy toiminnallaan vastaamaan LOHAS-kuluttajien vaatimuksiin tuotteiden eettisyydestä. Siksi LOHAS-kuluttajat olisivat sopiva kohderyhmä Herkkujuustola Oy:n kuluttajamarkkinoinnille.

Kilpailuedun eli arvon luomiseen on perinteisesti ajateltu olevan kaksi tapaa: Kustannusjohtajuus ja differointi. Kumpikaan näistä tavoista ei sulje toista pois, joten niiden yhtäaikaista hyödyntäminen on mahdollista. Ostopäätöksen aikaansaava asiakkaan kokema arvo muodostuu siis joko kilpailijoiden vastaavia tuotteita edullisemmasta hinnasta, tai tuotteen yksilöllisistä lisäarvoa tuottavista ominaisuuksista, joiden vuoksi asiakas on valmis maksamaan tuotteesta kilpailevia tuotteita korkeamman hinnan (Porter 2004, 3.)

### 3.1 Differointi

Oleellista kilpailuedun aikaansaamiseksi on luoda tuote tai palvelu, joka on markkinoiltaan uniikki, olemukseltaan harvinainen, kuluttajalle arvokas ja vaikea kopioida kilpailijoiden toimesta. Yksilöllisen tuotteesta voi tehdä esimerkiksi sen hinta, design, imago tai valmistamiseen käytettyjen raaka-aineiden ominaisuudet (Hooley ym. 2008, 48, 318.)

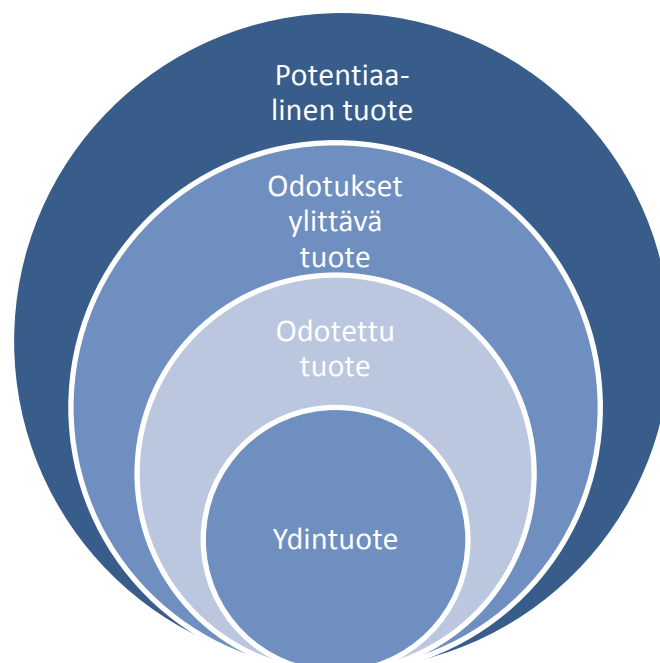
Differointi antaa syyn ostaa tietty tuote monien joukosta ja se luo markkinaperusteisen edun toisin kuin kustannusjohtajuus, jonka luoma etu on ainoastaan taloudellinen. Differoinnin avulla voidaan luoda tuotteelle arvoa, jonka perusteella tuotetta on mahdollista myydä selkeästi kilpailijoita korkeampaan hintaan, ja näin voidaan parantaa tuotteen

katetta ja välttää ainoastaan hintaan perustuva kilpailu. (Hooley ym. 2008, 49) Yritys, joka pystyy luomaan ja ylläpitämään kilpailuetua differoinnin avulla, pystyy tekemään markkinoillaan keskimääräistä parempaa tulosta (Porter 2004, 14).

Tuotteen yksilöllisyys markkinoilla on kuitenkin harvoin pysyvää. Kilpailijat kopioivat nopeasti menestyksekkään tuotteen ominaisuudet, jolloin kilpailuetu yksilöllisyydessä menetetään. Johtavan aseman säilyttäminen vaatii siis jatkuvaa innovaatiota ja panostusta tuotteiden differointiin. Riskinä on myös tuotteen differointiin ja sen vaatimaan kilpailija- sekä asiakastarkkailuun käytettyjen kustannusten nouseminen niin, että ne vaikuttavat heikentävästi tuotteen kannattavuuteen (Hooley ym. 2008, 50, 318.)

### Differointi eri osa-alueilla

Tuotteiden differointia voidaan toteuttaa monella eri osa-alueella. Näistä tasoista on esitetty monia erilaisia tulkintoja, mutta useimmiten tasoja kuvataan olevan joko kolme tai neljä. Kuviossa 1. on kuvattu yksi eri lähteistä yhdistetty tulkinta, jossa tuotteelle on kuvattu neljä eri tasoa joilla differointia voidaan tehdä. Tuotteen tasoille on yleisesti käytössä monia erilaisia nimityksiä ja kuvioon 1 nämä nimitykset on vapaasti suomen-nettu lähteessä olleista nimityksistä. (Hooley ym. 2008, 309.)



KUVIO 1. Tuotteen tasot (Hooley, Piercy & Nicoulaud 2008, 309, muokattu.)

Ydintuote tarkoittaa tuotteen perustaa, eli sitä mitä asiakas vähintään tuotteelta odottaa. Ydintuote täyttää kuluttajan tarpeen. Sen jälkeen tulee odotettu tuote eli se, mitä asiakas

odottaa tuotteen aina olevan ydintuotteen lisäksi. Seuraavat kaksi tasoa ovat odotukset ylittävä tuote ja potentiaalinen tuote. Näillä tasoilla tuote sisältää ominaisuuksia, joita asiakas ei ole osannut odottaa. Potentiaalinen tuote tarkoittaa ominaisuuksia, joita ei vielä ole tuotteessa, mutta joiden avulla on mahdollista luoda odotukset ylittävä tuote. (Hooley ym. 2008, 309.)

Jos halutaan differoida tuote kilpailijoista tuotteen perusominaisuuksien avulla, differointi tapahtuu ydintuotteen tasolla. Tuotteen brändin differointi tapahtuu odotukset ylittävällä tasolla. (Hooley ym. 2008, 309, 312.)

### **3.2 Kustannusjohtajuus**

Kustannusjohtajuudella voidaan myös luoda kilpailuetua. Jotta yritys saavuttaisi kustannusjohtaja aseman markkinoillaan, tulee sen kulurakenteen olla kilpailijoita edullisempi. Tuotteiden ominaisuuksien tulee kuitenkin olla mahdollisimman lähellä kilpailijoiden vastaavia, jotta tuotteista voidaan pyytää lähelle samaa hintaa kuin kilpailijat pyytävät. (Hooley ym. 2008, 48.)

Kilpailijoita edullisempi kulurakenne voidaan saada aikaan tarkalla kulukontrollilla ja jatkuvalla pyrkimyksellä toimintojen tehostamiseen kaikissa liiketoimintayksiköissä. Kustannusjohtajuus vaatii yleensä suuren markkinaosuuden, jotta yrityksellä on mahdollisuus hankkia raaka-aineita tarpeeksi kilpailukykyiseen hintaan. (Hooley ym. 2008, 48) Lisäksi suurten tuotantomäärien avulla yksikkökustannuksia saadaan edelleen laskettua alemmas.

Kustannusjohtajuus voidaan saavuttaa myös kilpailijoita kehittyneemmällä tuotantotekniikalla tai tehokkaammalla ja halvemmalla tuotantotavalla. Kustannusjohtajuus kilpailuetuna on tyypillinen aloilla, joilla tuotteita on vaikea differoida ja kilpailevat tuotteet ovat siksi ominaisuuksiltaan hyvin samankaltaisia. Toisaalta aloilla, joissa kilpailevat tuotteet ovat voimakkaasti differoituja, ei kustannusjohtajuudella pystytä välttämättä saavuttamaan ollenkaan kilpailuetua, koska se ei luo syytä ostaa tuotetta. (Hooley ym. 2008, 49.)

Edulliset tuotantokustannukset mahdollistavat tuotteen myymisen kilpailijoita edullisempaan hintaan. Jos tuotteen kilpailuedun tekijäksi valitaan edullinen hinta, kyseessä on kuitenkin tuotteen differointi hinnan avulla, eikä kustannusjohtajan asema. Kustannusjohtajuus tarkoittaa myös yleensä minimaalisia panostuksia tutkimus ja kehitystyöhön sekä tuotteen ominaisuuksien kehittämiseen, joka saattaa heikentää tuotteen kilpailukykyä. (Hooley ym. 2008, 49, 50.)

### **3.3 Kilpailuedun implementoinnin vaiheet**

Markkinointistrategian ja siihen sopivan kilpailuedun kehittämisen jälkeen ne toimeenpannaan käytännössä. Mietitään siis ne käytännön toimet, joiden avulla strategiassa määriteltuihin tavoitteisiin päästään ja suunnitellaan niiden toteutus sekä hallinnoidaan itse toteutusta. Tämä vaihe sisältää käytännössä markkinointimixin muodostamisen, sekä markkinointiorganisaation rakentamisen ja erilaisten kontrolli ja seurantatoimenpiteiden suunnittelun. (Hooley ym. 2008, 50.)

Tuotteen hinnan, ominaisuuksien, mainonnan ja jakelun muodostaman markkinointimixin avulla yrityksen strategia toteutuu käytännössä. Jokainen mixin osa-alue tulee määrittää niin, että se vastaa tarkoitustaan strategisella tasolla. Jos halutaan käyttää kilpailuetuna tuotteen ominaisuuksien differointia, tulee hinnan, mainonnan ja jakelun tukea tätä strategista valintaa. Jokainen osa-alue on siis riippuvainen muista. (Hooley ym. 2008, 51.)



## 4 IMPLEMENTOINTI

Kuten edellä on mainittu, tarvitaan tuotteen kilpailuedun toimeenpanoa ja realisointia varten markkinointistrategia, joka sisältää tuotteelle valitun markkinointimixin. Markkinointimixiin valittavat työkalut valitaan siten, että ne toteuttavat markkinointistrategiasa asetettuja tavoitteita. Markkinointimixiin kuuluu vähintään neljä eri osa-aluetta: tuote, hinta, markkinointiviestintä ja jakelu.

### 4.1 Markkinointiviestintämix

Markkinointiviestintämix (*eng. Promotion mix*) sisältää ne työkalut, joita käytetään markkinointimixin mainonta osa-alueen sisällä. Markkinointiviestintämix koostuu tuotteen mainonnasta, myyminenestämistoimista, henkilökohtaisesta myyntityöstä, sidosryhmäviestinnästä ja suoramarkkinoinnista. (Armstrong & Kotler 2012, 432) Kaikki nämä työkalut edustavat erilaisia markkinointistrategisia valintoja.

Markkinointiviestintämixiä suunniteltaessa otetaan huomioon markkinat, joilla tuotetta myydään, ja tuotteen tyyppi sekä sen elinkaari. Merkitystä on myös yrityksen omilla markkinoilla, tehdäänkö kauppaa yritysten vai kuluttajien kanssa.

#### **Push ja Pull-strategiat**

Useimpien yritysten markkinointiviestintämix sisältää molempia sekä push-, että pull-strategioita. Jotkut suoramyyntiyritykset voivat käyttää ainoastaan pull-strategiaa ja vain push-strategiaa hyödyntäviä yrityksiä voi löytyä esimerkiksi teollisuustuotteita valmistavista yrityksistä. Yleisimmin käytössä ovat kuitenkin molemmat strategiat eli markkinointia tehdään sekä kuluttajille, että jälleenmyyjille. (Armstrong & Kotler 2012, 450.)

Push-strategiassa hyödykkeen tuottaja keskittää markkinointitoimenpiteensä erilaisille jakelukanaville ja jälleenmyyjille. Kuluttajamarkkinointia tehdään hyvin vähän, tai ei ollenkaan. Tässä strategiassa ajatuksena on, että markkinointi loppukäyttäjälle on hyödykkeen jälleenmyyjän vastuulla. (Armstrong & Kotler 2012, 449.)

Push-strategiaan kuuluvia tuottajan harjoittamia markkinointitoimenpiteitä jälleenmyyjille ovat henkilökohtainen myyntityö ja erilaiset myyminenestämistoimet, kuten pal-

jousalennuskampanjat (*eng. Trade promotion*). Tavoitteena on saada jälleenmyyjä ottamaan tuote valikoimaansa, ostamaan sitä haluttuja määriä toivotussa aikataulussa ja markkinoimaan tuotetta loppukäyttäjille. (Armstrong & Kotler 2012, 449, 506.)

Pull-strategia perustuu perinteiseen kuluttajamarkkinointiin. Tuottaja markkinoi hyödykkeitä suoraan niiden loppukäyttäjille erilaisin mainonnan keinoin. Tavoitteena on lisätä tuotteen tunnettuutta ja houkuttelevuutta mainonnan, sidosryhmäviestinnän ja erilaisten myyntikampanjoiden avulla. Pull-strategian mukaisesti mainonnalle altistunut kuluttaja ”vetää” (*pull*) tuotteen jälleenmyyjän valikoimaan. (Armstrong & Kotler 2012, 449.)

#### 4.2 Push ja pull-strategiat valikoiman muodostuksessa

Vähittäiskaupan valikoiman muodostumiseen vaikuttaa useita eri tekijöitä. Useimmissa ketjuliikkeiden myymälöissä valikoima on kolmijakoinen muodostuen valtakunnallisesta ketjuvalikoimasta, alueellisesta ketjuvalikoimasta ja myymälän omasta valikoimasta. (PTY 2007.) Ketjuvalikoimaan kuuluvat peruselintarvikkeet ovat lähes samoja ketjuliikkeiden jokaisessa toimipaikassa. Näiden lisäksi valitaan tuotteita esimerkiksi paikallisen kysynnän ja tuotannon mukaan.

Kauppojen erilaiset liiketoimintamallit ja strategiat vaikuttavat voimakkaasti myös niiden valikoimien muodostumiseen. Kauppojen omien private label-tuotteiden kysyntä kasvaa edelleen voimakkaasti. (SOK Yhtymän vuosikertomus 2011) Tämä tarkoittaa sitä, että kaupan valikoimista osa päättyy hyllyille ainoastaan siksi, että ne ovat kaupan omia private label-tuotteita. Tämä toimintamalli noudattaa push-strategiaa, jossa tuotteet työnnetään valikoimaan valmistajan, ja tässä tapauksessa kauppaketjujen omien hankintayhtiöiden välityksellä. (Armstrong & Kotler 2012, 449.)

Pull-strategialla tarkoitetaan tilannetta, jossa tuote otetaan kaupan valikoimiin asiakaskysynnän vetämänä (Weele 2010). Se siis toimii kysynnän periaatteen mukaan. Tuote tulee kaupan hyllylle, kun asiakas pyytää tai ilmaisee muuten halunsa ostaa. Pull-strategiaan kuuluvat vahvat brändit ja voimakas kuluttajamainonta, joilla valmistaja

pyrkii kasvattamaan kysyntää. Trendit vaikuttavat voimakkaimmin pull-tuotteiden tarjontaan.

## 5 ECR -ASIAKASLÄHTÖINEN TARJONTAKETJUN HALLINTA

**ECR** tulee sanoista Efficient Consumer Response. ECR on FMCG –alan (*eng. Fast Moving Consumer Goods*) asiakaslähtöisen tarjontaketjun hallinnan strategia. Sen avulla kehitetään päivittäistavarakaupan arvoketjua asiakaslähtöisempään suuntaan. (ECR 2011) ECR -strategian avulla pyritään minimoimaan tarjontaketjussa syntyviä kuluja, lisäämään tehokkuutta ja näin alentamaan tuotteiden kuluttajahintoja. (Weele 2010, 375) Tarkoituksena on luoda mahdollisimman yksinkertainen toimitusketju tuottajan ja vähittäiskaupan välille. ECR -strategiaa noudattaa Yhdysvalloissa jo valtaosa elintarvikealan yrityksistä ja se on levinnyt voimakkaasti myös Eurooppaan. (Armstrong & Kotler 2012, 462.)

ECR:n avainalueita ovat:

- **Category management** eli tuoteryhmäjohtaminen perinteisen tuote- ja brändilähtöisyyden sijaan, jolloin heikot tuotebrändit pystytään nopeasti karsimaan valikoimasta, ja markkinointipanostukset pystytään sijoittamaan tehokkaammin oikeisiin kohteisiin.
- **Jatkuva tuotetäydennys**, joka tarkoittaa erilaisten sähköisten järjestelmien hyödyntämistä niin, että toiminta on logistisesti mahdollisimman tehokasta, ja tuotteiden varastointiaika lyhyt
- **Sähköinen tiedonkulku sekä tilaus- ja toimitusjärjestelmä**, jossa kaikki tuotteiden, tilausten ja toimitusten tiedot ovat kaikkien sidosryhmien saatavilla (Armstrong & Kotler 2012, 462).

ECR:n voidaan myös kuvata käyttävän neljää strategista osa-aluetta, jotka ovat: Tarkoituksenmukainen tuotevalikoima, tehokas tuotelanseeraus ja tehokas myynnin lisääminen sekä tehokas tuotteiden täydennys. ECR:n tarkoituksena on myös kehittää kaupan tarjontaketjua Push-menetelmästä, jossa tuotteita työnnetään kauppaan, kohti Pull-menetelmää, jossa tuotteet tulevat valikoimaan kuluttajakysynnän ansiosta. (Weele 2010, 375–376.)

ECR:n on todettu pienentävän toimitusketjun kustannuksia, mutta sen hyödyntäminen tuo myös haasteita. (Armstrong & Kotler 2012, 462) Strategiaa on kritisoitu sen vaikutuksesta kilpailuun elintarvikealalla, ja kuluttajille tarjolla olevan valikoiman pienenty-

miseen (Armstrong & Kotler 2012, 462). Strategia on helpompi implementoida suurissa yrityksissä, joilla on resursseja panostaa kattaviin sähköisiin järjestelmiin. ECR- strategia on siis saattanut olla yhtenä vaikuttajana nykyisin hyvin keskittyneen vähittäiskaupasektorin synnyssä.

### **Category management**

Category management on kaupan ja tuottajan välinen yhteistyöstrategia, joka toteuttaa ECR:n kolmea ensimmäistä tavoitetta. Ne ovat tuotevalikoiman ja tuotelanseerauksen tehostaminen ja myynnin lisääminen. (Weele 2010, 377) Category management perustuu ajatukseen tuotteiden ryhmittelystä erilaisiin kategorioihin kuluttaja-asiakkaan tarpeiden ja kysynnän mukaan, ei tuotteiden brändien tai kaupan mukaan (Armstrong & Kotler 2012, 22.)

Esimerkiksi tuottaja tuottaa juustoja, joita kauppa myy herkuttelujuustoina ja asiakas ostaa illallisen jälkiruuaksi. Tällöin tuottajan tavoitteena on vakuuttaa jälleenmyyjä tuotteiden sopivuudesta juuri herkuttelujuustojen kategoriaan (Armstrong & Kotler 2012, 462), jotta tuote vastaisi asiakkaan jälkiruokajuustojen tarpeeseen myymälässä.

Category management vaatii tuottajan ja jälleenmyyjän tiivistä yhteistyötä ja jatkuvaa asiakkaiden kulutustottumusten seurantaa (Armstrong & Kotler 2012, 60). Seurannan avulla voidaan löytää strategisesti merkittäviä yhteyksiä asiakkaiden ostamien tuotteiden välillä, ja näin muodostaa parempia myyntejä tuottavia tuotekategorioita, sekä käyttää markkinoinnin resursseja tehokkaammin.

## 6 PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

Kaupan liitto määrittää päivittäistavarakaupan seuraavasti: Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan ruokia, juomia, teknokemian tuotteita, kodin papereita, tupakka, lehtiä ja päivittäiskosmetiikkaa myyviä periaatteessa itsepalvelu periaatteella toimivia markettymyymälöitä. (Kaupan liitto 2013) Suomessa päivittäistavarakaupalle on tyypillistä voimakas ketjuuntuminen sekä hankinta ja logistiikkatoimien keskittyminen. (Kilpailuvirasto 2012.)

Suomalaiset kuluttajan haluavat ostaa kaikki päivittäistavaraostoksena edelleen kerralla yhdestä paikasta. (Maa ja metsätalousministeriö 2012, 29) Tämä tarkoittaa sitä, että tavoittaakseen mahdollisimman laajan asiakaskunnan, tulee erikoistuotteiden löytyä myös päivittäistavaraupoista, eikä ainoastaan alan erikoisliikkeistä.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään kehittämään kohdennettuja myyntipalveluratkaisuja Suomen kahta suurinta päivittäistavarakaupan toimijaa varten. Seuraavissa kappaleissa käsitellään näiden ketjujen käytäntöjä ja niiden eroja Herkkujuustola Oy:n tuotteiden myynnin kannalta.

### 6.1 Kaupan arvoketjumalli

Nykymuotoinen ketjuliiketoiminta on muodostunut vastaamaan kaupan alan kiristyneeseen kansainväliseen kilpailuun. On tullut tarve luoda mahdollisimman tehokkaita prosesseja kauppayrityksen liiketoimintaan kokonaisuudessaan. (Kilpailuvirasto 2012, 14) Ketjuliiketoiminnasta on muodostunut keskitettyä konseptipohjaista liiketoimintaa, jossa päätöksentekoa on muuttunut horisontaalisesta vertikaalisemmaksi. Suuri osa liiketoimintaa koskevista päätöksistä tehdään nykyisin siis korkeammalla ketjussa kuin ennen, ja sieltä toimeenpannaan ketjun alemmilla tasoilla. Näin voidaan saavuttaa merkittäviä tehokkuusetuja ja vahvempi asema hintakilpailussa. (Lindblom 2010.)

Kaikilta kaupan toiminnan tasoilta on pyritty karsimaan ulkopuoliset välikädet ja kauppa harjoittaa nyt maahantuontia, hankintaa ja jopa tuotantoa itse. Arvoketjumallin lähtökohtana voidaan pitää ECR-strategiaa ja sen asiakaslähtöisyyden periaatetta. Tavoitteena on pienentää erilaisten välikäsien synnyttämiä kustannuksia, jolloin tuotteiden

kuluttajahinnat voidaan pitää kohtuullisina. Arvoketjumalli pyrkii lisäksi ECR-strategiaa selvemmin myös kaupan oman liiketoiminnan kehittämiseen ketjuliiketoimintamallin mukaisesti. Ketjuliiketoiminnan tuloksena kauppojen myymäläilmeet, markkinointi ja suurelta osin myös valikoimat ovat samanlaiset ympäri Suomen. Myymälöiden ja markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa sekä tuotteiden hankinnassa voidaan näin hyödyntää synergiaetuja ja hallita kauppayrityksen kustannuksia.

Arvoketjumalli vastaa tarpeeseen yhdistää prosessitehokkuus ja asiakaslähtöisyys samaan kaupan toimintamalliin. Kauppa on arvoketjun omistaja ja sen tarkoitus on hallita ketjua asiakaslähtöisesti ja kokonaisoptimaalisesti tuottaen etua kaikille ketjun osapuolille. (Kuusela & Neilimo 2010, 29.)

Arvoketju tarkoittaa tuotantoketjua kokonaisuudessaan tuottajalta asiakkaalle ja se on pitkien toimintaprosessien hallintaa. Se sisältää teollisuuden, hankinnan ja logistiikan muodostaman tehokkuusosan ja asiakaslähtöisen osan. Tehokkuusosan tarkoitus on pyrkiä luomaan mahdollisimman kustannustehokkaita prosesseja. Tähän osaan kuuluvat myös myymälöiden ja liiketoiminnan ohjauksen prosessit. (Kuusela & Neilimo 2010, 29.) Erilaiset kauppaketjun omat sähköiset järjestelmät ovat tyypillisiä arvoketjun tehokkuusosan ilmentymiä. Kaiken tarvittavan tiedon muun muassa tuotteista, tilauksista ja toimituksista tulee olla saatavilla reaaliaikaisesti kaikissa yksiköissä, jotta pystytään toimimaan mahdollisimman tehokkaasti.

Arvoketjusta puhutaan useimmiten nimenomaan asiakaslähtöisenä toimintana. Päivittäistavarakauppaketjujen arvoketjun toisen asiakaslähtöisen osan tavoite on olla innovatiivisesti asiakaslähtöinen. Tämä tarkoittaa olemassa olevien käytäntöjen asiakaslähtöistä parantamista ja uusien parempien käytäntöjen luomista. (Kuusela & Neilimo 2010, 29.) Asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja sitoutumista tiettyyn kauppaan tai ketjuun seurataan erilaisten bonusjärjestelmien avulla. Näiden järjestelmien avulla voidaan kerätä asiakkaiden henkilötietoja ja hyödyntää kerättyä tietoa markkinoinnissa sekä valikoimien ja kauppojen suunnittelussa.

Tiettyyn ketjuun sitoutunutta asiakasta myös palkitaan bonusjärjestelmien avulla esimerkiksi erilaisilla tarjouskampanjoilla tai ostojen määrään perustuvien palkitsemisjärjestelmien kautta. Arvoketjumallia noudattavien kauppayritysten valikoimanmuodostus

perustuu usein suurelta osin asiakaskysyntään ja edustaa siis pull–strategian mukaista valikoimanmuodostusta.

Vähittäiskaupan arvoketjumalli saattaa pientuottajille olla haastava ymmärtää ja vaikeaa sovittaa pientuottajan liiketoimintaan. Laadukas, hinnaltaan korkeampi ja usein jopa käsintehty tuote hukkuu helposti kauppaketjujen tehokkaan logistiikan ja massatuotteiden sekaan. (Lehtonen 2011.) Arvoketjumalli kannustaa kauppvoja suuriin keskitettyihin ostoihin, jolloin suurella kapasiteetilla toimivat toimittajat ovat kilpailussa vahvoilla. Pientuottajalle saattaa rajallisten resurssien vuoksi olla mahdotonta vastata kaupan vaatimiin tuotantomääriin, ja tuotteiden ominaisuuksia sekä tuotetietoja koskeviin vaatimuksiin.

## 6.2 Hankinta

Kaupan hankinnat on jaettu monelle eri tasolle tuoteryhmästä ja tavarantoimittajista riippuen. Kauppaketjut tekevät kansainvälistä ostoyhteistyötä suurten maailmanlaajuisten hankintayhtiöiden kanssa. Valtakunnallisesti hankinnasta vastaavat kauppaketjujen omat hankintayhtiöt ja alueellisesti kauppaketjun sisäiset ketjut tai alueosuuskaupat. Lisäksi myymälät tekevät itsenäisesti pienimuotoista paikallista hankintaa. (Päivittäistavarakauppa 2007, 17.)

Toimittajan omalla liiketoimintamallilla ja tuotantokapasiteetilla on suurin vaikutus kaupan hankintaan. (Päivittäistavarakauppa ry 2007,17) Niiden tuottajien tuotteita, jotka valmistavat suurella kapasiteetilla teollisia elintarvikkeita tai volyymiltään suuria mekkituotteita, hankitaan päivittäistavarakauppaketjujen omien hankintayhtiöiden välityksellä. Paikallisia ja hyvin vähän aikaa myynnissä olevia tuotteita kauppa hankkii usein suoraan tuottajilta.

Osa pienistä toimittajista tekee myös suoratoimituksia, jolloin ne itse hoitavat tuotteiden kuljetuksen kauppoihin, ja joskus myös hyllytyksen. Suurten kansainvälisten toimijoiden kanssa tehdään ostoyhteistyötä, jolla täydennetään omien kotimaisten hankintayhtiöiden valikoimia. (Päivittäistavarakauppa ry 2007, 17.)



Suomen elintarvikealan toimijoista suurin osa on pieniä paikallisia yrityksiä, jotka toimittavat tuotteitaan lähialueille. Toimijat ovat jakautuneet ympäri Suomen kaikkiin maakuntiin. Meijeriteollisuuden suurin toimija on Valio Oy ja koko ajan kasvava pienten maidonjalostajien joukko koostuu lähinnä pienjuustoloista (Päivittäistavarakauppa ry 2007, 10.)

Hankintayhtiön merkitys kaupan toimitusketjussa on riippuvainen kaupan ketjusidonaisuudesta. S-ryhmällä alueosuuskauppojen merkitys on suuri ja erityisesti teolliset elintarvikkeet hankitaan Inex Partners Oy hankintayhtiön kautta koko ketjulle. Valikoima muodostetaan ketjussa. K-ryhmän hankintayhtiö Ruokakesko Oy suunnittelee ketjukohtaiset valikoimat ja toimitta niihin kuuluvat tuotteet. Kauppiaalla on lisäksi mahdollisuus valita valikoimiin esimerkiksi paikallisia erikoisuuksia ja muita ketjuvalikoiman ulkopuolisia tuotteita (Päivittäistavarakauppa ry 2007, 17.)

### 6.3 Keskeiset kaupan toimijat

Suomessa päivittäistavarakaupan markkinat ovat erittäin keskittyneet. S-ryhmä ja K-ryhmä hallitsevat lähes 80 % markkinoista. Lisäksi näillä ketjuilla on vähittäiskauppa-toimintaa monilla muillakin aloilla esimerkiksi rauta- ja autokauppa. Muita Suomessa toimivia päivittäistavarakauppoja ovat muun muassa Suomen Lähikauppa, Lidl ja Stockmann. Niiden markkinaosuudet käyvät ilmi taulukosta 1. (Kilpailuvirasto 2012, 11) Näiden lisäksi on vielä lukuisia pieniä yksityisiä kauppiaita.

Kauppaliike	Markkinaosuus %
S-ryhmä	44
K-ryhmä	35
Suomen Lähikauppa	9
Lidl	4,8
Stockmann	1,4

TAULUKKO 1. Markkinaosuudet päivittäistavarakaupassa (Kilpailuvirasto 2012, 12)

### 6.3.1 S-ryhmä

S-ryhmän muodostaa 20 itsenäistä alueosuuskauppaa. Ryhmällä on hyvin laaja omistuspohja, sillä sen omistavat yli kaksi miljoonaa asiakasomistajaa. Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK on osuuskauppojen keskusliike, joka tarjoaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. (S-kanava 2013.)

Hankintayhtiöt Inex Partners Oy ja Meira Nova Oy ovat SOK:n tytäryhtiöitä. S-ryhmän suurin liiketoiminta-alue on marketkauppa, jonka liikevaihto oli vuonna 2012 noin seitsemän ja puoli miljardia euroa. S-ryhmän päivittäistavarakauppoja ovat suuret supermarket -luokan Prisma, hieman pienemmät S-marketit sekä pienet lähikaupat Alepa ja Sale. ABC -huoltoasemaketjun toimipaikoissa on myös päivittäistavaramyymälät. S-ryhmällä on päivittäistavarakauppatoimintaa lisäksi Venäjällä ja Baltian maissa. (S-kanava 2013.)

### 6.3.2 K-ryhmä

Kesko Oyj on kaupan alan pörssiyhtiö, joka johtaa K-ryhmän vähittäiskauppaketjuja. Se tarjoaa näille ketjuille ostotoiminnan, logistiikan, verkostokehityksen ja tiedonhankinnan palveluita. Kesko Oyj muodostaa yhdessä K-kauppiaiden kanssa K-ryhmän. K-ryhmän vähittäismyynti oli vuonna 2012 noin 12 miljardia euroa ja ryhmä työllistää noin 45 000 henkilöä. K-ryhmään kuuluu yli 900 K-ruokakauppaa. (Kesko 2013.)

Ruokakesko Oy toimii yhteistyössä K-ruokakauppiaiden kanssa tehokkaalla ketjuliiketoimintamallilla. Ruokakeskolla on päivittäistavarakauppaa myös Venäjällä. Ruokakeskon tehtäviin kuuluu ketjuvalikoimaan kuuluvien elintarvikkeiden hankinta, logistiikka, valikoimahallinta ja ketjukonseptin sekä kauppapaikkaverkoston kehittäminen. (Kesko 2013) K-ruokakaupat toimivat yrittäjäkauppiasvetoisesti. Kauppiaat vastaavat kauppansa valikoiman muodostuksesta, henkilöstöstään ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. (Kesko 2013.)

## 6.4 Pientuottajat päivittäistavarakaupassa

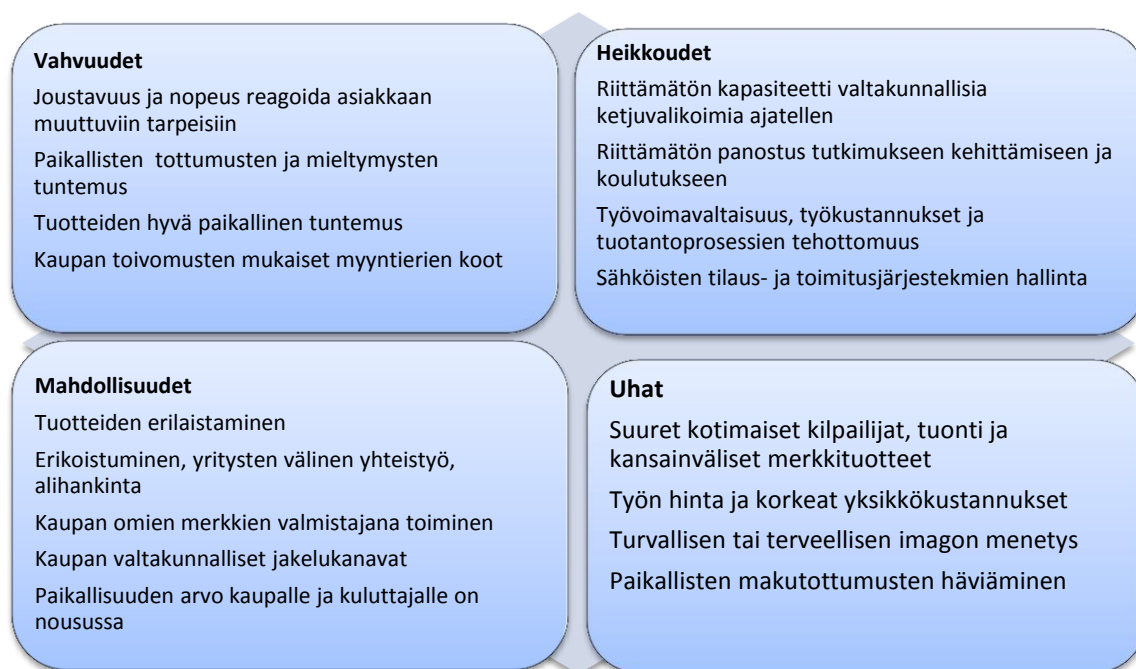
Pienten kotimaisten tuottajien tuotteille on selkeä ja koko ajan kasvava kysyntä vähittäiskaupassa. Samalla tuotteiden myyntiin saaminen ja yhteistyö kaupan kanssa koetaan hankalaksi. Kaupan mielestä tuottajilta puuttuu osaamista liiketoiminnassa ja tuotteiden myyntikuntoon saattamisessa. Tuottajat taas kokevat, että oikeiden henkilöiden tavoittaminen ja yhteistyö on vaikeaa (Päivittäistavarakauppa ry 2013, 3.)

Eri kauppaketjuilla on erilaiset ostotoiminnan käytännöt ja siksi tuottajan tulee selvittää, jokaisen kauppaketjun toimintatavat ja muotoilla myyntiprosessinsa kyseiselle ketjulle sopivaksi. Tuottajan tulee tietää kenelle tuotteita ketjussa tarjotaan, minkälaiset ovat ketjun tilaus- ja toimituskäytännöt ja millä tekijöillä tuottaja pystyy luomaan kilpailuetua muihin tuottajiin nähden (Päivittäistavarakauppa ry 2007, 17.)

Päivittäistavarakauppa ry aloitti vuonna 2011 koulutushankkeen, jonka tarkoituksena oli kehittää pientuottajien osaamista niin, että yhteistyö kaupan kanssa tuottaisi parempia tuloksia molemmille osapuolille. Hankkeessa keskityttiin kehittämään tuottajien markkinointia, yhteydenpitoa kaupan edustajien kanssa ja tuotteisiin ja logistiikkaan liittyviä tekijöitä. Hankkeesta on saatu positiivista näyttöä, sillä 65 % siihen osallistuneista yrityksistä onnistui kasvattamaan liikevaihtoaan. (Päivittäistavarakauppa ry 2013, 3)

Taulukko 1 kuvaa pientuottajille laadittua SWOT-analyysiä ja antaa hyviä tietoja pientuottajan ja päivittäistavarakaupan suhteesta. Pientuottajan vahvuus on selkeästi paikallisessa kaupassa. Tuottaja tuntee markkinat ja siellä toimivat jälleenmyyjät sekä kilpailijat. Pienellä alueella toimittaessa asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja mieltymyksiä on helpompi seurata ja siten voidaan kehittää tuotteita, jotka vastaavat paikallista kysyntää. Pienellä markkina-alueella tuotteiden erilaistaminen eli differointi on myös helpompaa, koska kilpailijoita on vähemmän.

Tuotteiden toimitusmatkat ovat paikallisille markkinoille myytäessä lyhyemmät ja siten logistiset kustannukset myös pienemmät kuin valtakunnallisille markkinoille myytäessä. Tilaukset ja toimitukset voidaan sopia kaupan kanssa joustavasti.



TAULUKKO 1. Pientuottajan SWOT (Päivittäistavarakauppa ry 2007. muokattu)

Pientuottajalle kaupan valtakunnalliseen jakelukanavaan pääseminen saattaa tuotteesta riippuen vaatia suuria panostuksia. Tuotteiden kannattavuuden ja kysynnän pitää pystyä kilpailemaan suurten kotimaisten kilpailijoiden sekä kansainvälisten merkkituotteiden kanssa. Jos pientuottajan tuote on suora kilpailija jollekin jo kaupan valikoimassa olevalle tuotteelle, arvioidaan sen kannattavuus hyvin tarkasti ennen valikoimaan ottamista.

Panostukset tuotantoon valtakunnalliseen valikoimaan pääsemiseksi saattavat vaikuttaa myös tuotteen imagoon. Alun perin paikallisesti käsityönä tehty tuote saattaa muuttua markkinoilla imagoltaan täysin eri tuotteeksi, kun tuotanto muuttuu teolliseksi. Tämä voi vaikuttaa tuotteen kohderyhmään ja siten tuotteen markkinointia, brändiä ja mahdollisesti myös pakkausta pitää muuttaa oikeaa kohderyhmää houkuttelevaksi. Kauppojen käyttämät sähköiset tilaus ja tiedonsiirtojärjestelmät vaativat sähköisen järjestelmän myös tuottajan päässä.

### **Yleisiä vaatimuksia pientuottajalle**

Suurilla ketjuilla on tarkat vaatimukset tuotetietojen ja tuotteen jäljitettävyyden suhteen, erityisesti kun on kyse tuoretuotteista. Lisäksi tuotepakkausten tulee vastata vaatimuksia. Tuottajilta puuttuu usein myös ymmärrystä kauppaliikkeiden organisaatorakenteis-

ta. Tuottajat eivät usein tiedä, mitkä hankinnat hoidetaan ketjutasolla, ja mitä hankitaan paikallisella tasolla, joko kauppiaiden tai paikallisosuuskauppojen toimesta (Päivittäistavarakauppa ry 2013, 5.)

Tuotannon tulee olla pitkällä aikavälillä jatkuvaa ja tuotteiden tasalaatuisia, jotta ne voidaan ottaa valikoimaan. Kaupalle on tärkeää, että tuotetta on aina saatavilla, jotta asiakkaat eivät joudu pettymään. Joidenkin pienten tuottajien on vaikea reagoida kysynnän muutoksiin ja kapasiteetin rajallisuus saattaa tulla nopeastikin vastaan. Ongelma on erityisesti tuoretuotteissa, joita ei voi tehdä varastoon ja joiden myyntiajat ovat lyhyitä (Päivittäistavarakauppa 2007, 32.)

Jos pientuottaja haluaa tuotteensa kansalliseen ketjuvalikoimaan, ovat vaatimukset tuotteen säilyvyydestä ja tuotannon jatkuvuudesta vielä tiukemmat. Ketjuvalikoimaan kuuluvien tuotteiden hankinta hoidetaan pääosin ketjutasolla, ja tuotteet kerätään suuriin terminaaleihin, joista ne sitten toimitetaan kauppoihin. Käytäntö koskee lähinnä tuotteita, joita toimitetaan kauppoihin suurissa myyntierissä, esimerkiksi pakattu liha ja valmisruuat. (Päivittäistavarakauppa 2007, 17)

## 6.5 Herkkujuustolan kilpailijat

Meijeriala on yksi vanhimmista elintarviketeollisuuden aloista. Suomen kaksi suurinta meijerialan yritystä ovat Valio Oy ja Arla Ingman Oy Ab. Molemmat yritykset valmistavat maidosta kuluttajatuotteita, muun muassa juustoa. Molemmat ovat Suomessa valtakunnallisesti toimivia yrityksiä. Valio Oy on Suomessa meijerialan edelläkävijä tuotekehityksessä ja toimii myös kansainvälisesti. Arla Ingman Oy Ab kuuluu kansainväliseen Arla Foods konserniin. (ETP Food For Life Finland 2009, Arla Ingman.)

Näillä suurilla toimijoilla on myös todella suuret osuudet maitotuotteiden markkinoista Suomessa. Voidaan siis sanoa, että ne toteuttavat hyvin erilaista strategiaa kuin Herkkujuustola ja siksi ne eivät ole Herkkujuustolan suoria kilpailijoita, vaikka toimivatkin samalla alalla. Näiden kilpailijoiden asemaa markkinoilla ja tuotekehitystä tulee silti seurata jatkuvasti.

Herkkujuustolan kanssa samassa strategisessa kilpailijaryhmässä ovat muut kotimaiset pienjuustolat, jotka myyvät tuotteitaan vähittäiskaupoille. Suomen pienjuustolayhdistykseen kuuluu Herkkujuustolan lisäksi 23 muuta pienjuustolaa ympäri Suomen (Suomen pienjuustolayhdistys Ry 2008).

Näistä yrityksistä suurin osa myy juustojaan ainoastaan paikallisesti, ja vain muutaman yrityksen juustot ovat valtakunnallisessa jakelussa. Suoria kilpailijoita Herkkujuustolalle on näistä yrityksistä kahdeksan. Näiden kahdeksan yrityksen tuotteet ovat valtakunnallisessa jakelussa ja niitä myyvät myös suuret vähittäiskauppa- ja K-ryhmittä.

Näistä kahdeksasta yrityksestä kilpailijavertailussa voi kuitenkin vielä karsia muutaman pois selkeästi erilaisen tuotevalikoiman vuoksi. Herkkujuustolan valikoiman voidaan ajatella olevan jopa uniikki suomalaisilla markkinoilla, sillä se on keskittynyt tekemään juustoja ainoastaan perinteisen Sveitsiläisen juustontekotavan mukaisesti. Monet suomalaiset juustolat myyvät perinteisiä suomalaisia juustoja kuten leipä- tai munajuustoa.

### **6.5.1 Juustoportti**

Juustoportti on Herkkujuustolan tärkein kilpailija. Juustoportin valikoimassa on erilaisia maitojalosteita ja ruokatuotteita. Juustonvalmistuksessa yritys on erikoistunut kittipintaisiin juustoihin, joiden alkuperä on Sveitsissä kuten Herkkujuustolankin juustojen. Juustoportti tekee juustoa vuohen- ja lehmänmaidosta ja tekevät myös luomujuustoja. Juustoportin Vuohen Viinitarihuri on palkittu Suomen parhaana kypsytettynä juustona vuonna 2012. Juustoportti on yksi Suomen suurimmista maitotuotteiden valmistajista. (Juustoportti 2013) Tuotteita myydään vähittäiskaupoissa ympäri Suomen.

Juustoportti on Herkkujuustolan tärkein kilpailija siksi, että tuotantotapa ja tuotteet ovat kohdemarkkinoilla kaikkein lähimpänä toisiaan. Juustoportti on kehittynyt perinteistä suomalaista juustoleipää valmistavasta yrityksestä suureksi valtakunnalliseksi toimijaksi, jonka tuotteilla on korkealaatuinen kotimainen imago. Tuotanto on teollisempaa kuin Herkkujuustolalla eikä Juustoporttia voi mainostaa Suomessa pienjuustolana. Lisäksi juustot sisältävät säilöntäaineita, joita Herkkujuustolan juustoissa ei ole (Juustoportti 2013.)

### **6.5.2 Riitan Herkku**

Riitan Herkku on myös merkittävä Herkkujuustolan kilpailija varsinkin suurten vähittäiskauppojen hyllyissä. Riitan Herkun tuotevalikoimaan kuuluu juustojen lisäksi valmisruokia, marjajalosteita ja pakasteita. Riitan Herkun juustovalikoima koostuu heidän oman tuotantonsa juustoista ja lukuisista tuontijuustoista (Riitan Herkku 2013.)

Riitan Herkku valmistaa itse suomalaisesta maidosta, valkohomejuustoa, brietä, muna-juustoa ja mozzarellaa. Kovia juustoja yritys ei valmista itse, vaan ainoastaan tuo niitä maahan (Riitan Herkku 2013.) Heillä on erittäin laaja jälleenmyyntiverkosto Suomessa.

Riitan Herkun tuotteiden imago poikkeaa kuitenkin Herkkujuustolan tuotteista. Tärkeimpiä eroja ovat Herkkujuustolan tuotteiden tuotannon läpinäkyvyys, käsityön ja perinteisen juuston tekemisen leima sekä pienjuustolaleima. Riitan Herkku on yrityksenä myös suurempi ja se pyrkii selkeästi tarjoamaan kaupalle suuren volyymin menekkituotteita.

### **6.5.3 Kolatun vuohijuustola**

Kolatun vuohijuustola tekee juustoja vuohen- ja lehmänmaidosta. Yrityksen tuotevalikoimaan kuuluu valkohomejuustoa, cheddaria, salaattijuustoja sekä brietä. Yritys mainostaa tuotteitaan lähiruokana ja yrityksen Waldemar kuttucheddarinsa on valittu Suomen parhaaksi kypsytetyksi juustoksi. Tuotteita myydään laajasti ympäri Suomen niin pienissä erikoisliikkeissä kuin myös suurten vähittäiskauppaketjujen myymälöissä. (Kolattu)

Kolatun juustola on yrityksenä Herkkujuustolan kaltainen, vaikka tuotevalikoima onkin erilainen. Molemmat yritykset ovat pieniä, mutta ovat saaneet tuotteensa valtakunnallisesti myyntiin. Organisaatiot ovat myös keskenään hyvin samankokoiset.

## 7 HAASTATTELUTUTKIMUS

### 7.1 Lähtötilanne

Tarpeen tutkimustiedon saamiseksi esittivät toimitusjohtaja Peter Dörig ja juustolan laajennushanketta vetävä Mari Alakiikonen. Yrityksellä on tähän asti riittänyt asiakkaita ja kysyntä on välillä jopa ylittänyt kapasiteetin. Tästä syystä ei myynnin kehittämiseen ole aiemmin ollut tarvetta. Tuotteista tai palvelusta ei ole saatu juuri ollenkaan negatiivista palautetta. Tutkimuksella haluttiin siis löytää kehittämiskohteita ja parempia palvelukäytäntöjä, joilla laajentumisen myötä saatava lisäkapasiteetti saadaan tuottamaan.

Tutkimukseen haastateltavat henkilöt on valittu yhdessä Dörigin ja Alakiikosen kanssa. Haastatteluun pyrittiin valitsemaan henkilöitä, joiden tarjoamalla tiedolla on eniten relevanssia kehitystyöhön nähden. Valitsimme siis ketjujen valikoimista ja markkinoinnista vastaavia, sekä kauppaliikkeiden juustovastaavia. Kysymykset on myös laadittu yhteistyössä Dörigin ja Alakiikosen kanssa.

Yrityksen tuotteita myydään kaupoissa joko juustojen irtotiskistä, johon juustopalat on leikattu ja pakattu erikseen kaupassa, tai valmiiksi vakuumpakattuina juustohyllyssä. Vakuumpakatut juustot hinnoitellaan valmiiksi juustolassa. Yritykselle kannattavinta on myydä juustoja kokonaisina kiekkoina, jotka kaupoissa itse leikataan ja pakataan myyntitiskeihin. Tällöin juustola säästää omissa pakkauskustannuksissaan. Valmiiksi vakuumpakattujen juustopalojen kysyntään vaikuttaa nostavasti niiden pidempi säilyvyysaika.

Juustojen tilaukset hoidetaan puhelimitse noin kerran viikossa. Joidenkin kauppojen kanssa tilaukset tehdään sähköpostitse. Toimitukset kulkevat Valion kuljetusten mukana.



## 7.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelututkimusta teemahaastattelujen muodossa. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse tai henkilökohtaisesti haastatellaan.

Haastattelun kohdehenkilöt valittiin yhdessä yrityksen kanssa. Tarkoituksena oli löytää juustojen valikoimiin ja tilaamiseen vaikuttavat henkilöt S- ja K-ketjujen kaupoista sekä ketjutasolta. Lisäksi valittiin muutaman edellisistä poikkeavan toimijan, jotta voimme verrata kauppojen erilaisia toimintatapoja. Haastattelun kysymykset on jaettu kahteen osaan niiden teemojen mukaan.

### Haastattelujen kysymykset

Herkkujuustolan palveluun liittyvillä kysymyksillä haluttiin saada selville mielipiteitä juustolan nykyisestä palvelusta, sekä löytää kehityskohteita. Palvelukysymyksissä keskityttiin erityisesti tilaus- ja toimituspalvelun toimivuuden selvittämiseen sekä tuotepakkausten toimivuuteen. Lisäksi haluttiin tietoa myyjien juusto-osaamisesta ja kiinnostuksesta osallistua Herkkujuustolan järjestämään juustokoulutukseen.

Haastattelujen avulla haluttiin tutkia myös myymälöissä tapahtuvaa markkinointia, sillä sen koettiin olevan usein hyvin haastavaa. Tarkoituksena oli selvittää millaisia ovat ne markkinointimahdollisuudet, jotka ovat kaupalle mieluisimpia ja helpoimpia toteuttaa.

Tarkoituksena oli selvittää miten kaupan kanssa voitaisiin tehdä markkinointiyhteistyötä, ja mitkä olisivat kaupalle mieluisimmat yhteistyötavat. Lisäksi kartoitettiin mahdollisuuksia myymälöihin sijoitettavalle markkinointimateriaalille ja etsittiin ideoita sopiviksi materiaaleiksi.

Haastattelututkimuksen kysymykset löytyvät liitteestä 1. ja kysymykset vastauksineen liitteestä 2. Kysymyksiä oli yhteensä 13, joista seitsemän liittyi myyntipalveluun ja tuotteisiin ja kuusi markkinointitoimenpiteisiin. Lisäksi kysyttiin muutamia lisäkysymyksiä, jotka heräsivät haastatteluiden edetessä. Lisäkysymykset on myös kirjattu liitteeseen 2.

## **8 TUTKIMUSTULOKSET**

Opinnäytetyön kappale kahdeksan on salattu Herkkujuustola Oy:n pyynnöstä.

## **9 MYYNTIPALVELUN KEHITYSSUUNNITELMA**

Opinnäytetyön kappale yhdeksän on salattu Herkkujuustola Oy:n pyynnöstä.

## 10 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Työn lähtökohdat ja tarkoitus työtä aloitettaessa olivat selkeät. Toimeksiantajan antoi selvät ja hyvin rajatut tiedot tarpeesta, johon työllä pyrittiin vastaamaan. Toimeksiantaja oli myös koko projektin ajan tarvittaessa tavoitettavissa ja yhteistyö oli mielekästä.

Työn haasteena oli oikeiden haastateltavien löytäminen tutkimushaastattelua varten, jotta oli ylipäättään mahdollista hankkia työtä varten oleellinen tieto. Vaikka toimeksiantajan aihe ja sen rajausta oli selkeä, tiedonhaussa tämä rajausta ei ollut niin helppo toteuttaa. Tuottajan ja vähittäiskaupan väliseen suhteeseen liittyy monia eri osa-alueita logistiikasta, tuoteturvallisuudesta ja viranomaissäännöksistä sekä markkinoinnista kaupan omaan arvoketjuajatteluun, jolloin tämän työn kannalta oleellisen tiedon rajaaminen oli haastavaa.

Tutkimushaastattelulla saatiin kuitenkin hankittua tärkeitä tietoja, joiden avulla tiedonhaku pystyttiin paremmin rajaamaan. Haastattelun jälkeen työlle löytyi selkeä fokus saavutetun lisäarvon ja kilpailuedun tehokkaammasta hyödyntämisestä myynnissä ja markkinoinnissa vähittäiskaupoille sekä kuluttaja-asiakkaille.

Työn tarkoituksen mukaisesti haastattelututkimuksen avulla löydettiin Herkkujuustolan tuotteiden ja toiminnan lisäarvoa tuottavia tekijöitä vähittäiskaupan, mutta myös kuluttajien näkökulmasta, ja kehitettiin keinoja millä näitä arvoja pystytään vielä paremmin hyödyntämään tulevaisuudessa.

Herkkujuustolan tämän hetkiseen myyntipalveluun ollaan vähittäiskaupassa laajasti tyytyväisiä. Suhteet asiakkaisiin ovat erinomaiset. Yhteistä kehitystyötä tuotteiden ja tilaus- ja toimituskäytäntöjen suhteen toivotaan ja sitä arvostetaan kaikkien haastateltujen asiakkaiden organisaatioissa.

Tehdyn haastattelututkimuksen perusteella voidaan sanoa, että markkinoilla on potentiaalia myynnin kasvulle, mutta sen realisointi vaatii panostusta kuluttajakysynnän lisäämiseen. Resurssit on siis kannattavinta suunnata kuluttajamarkkinointiin, sillä kuluttajakysynnän lisääminen on ratkaisevassa roolissa myös suuriin vähittäiskauppoihin myyn-

tiä ajatellen. Arvoketjuajattelu ohjaa vähittäiskauppoja ottamaan valikoimiin tuotteita, joilla on kasvava kuluttajakysyntä.

Kuten kehityssuunnitelmasta käy ilmi, on tuotteiden jatkuvalla differoinnilla mahdollista saavuttaa uusia potentiaalisia kuluttaja-asiakkaita erityisesti LOHAS- kuluttajien kohderyhmästä. Vähittäiskaupalle tehtävässä markkinoinnissa resurssit on todennäköisesti kannattavinta sijoittaa kauppojen myyjien tuotetuntemuksen lisäämiseen ja Herkujuustolan tuotteiden kilpailuetujen ja lisäarvojen markkinointiin kauppojen hankinnasta vastaaville.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Arla Ingman. Luettu 4.9.2013.  
<http://www.arlaingman.fi/tietoa-meista/>

Armstrong, G. & Kotler, P. 2012. Principles of Marketing. Essex: Pearson Education Limited.

ECR Community. 2011. Luettu 12.5.2013. <http://ecr-all.org/about-ecr-europe/what-is-ecr/>

ETP Food For Life Finland. 2009. Luettu 4.9.2013  
<http://www.foodforlife.fi/finnish/toimijat/elintarviketeollisuus/69-meijeriteollisuus>

Hakaniemen kauppahalli. Luettu 4.7.2013.  
<http://www.hakaniemenkauppahalli.fi/kauppiaat/lentavalehma.htm>

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hooley, G., Piercy, N. & Nicoulaud, B. 2008. Marketing Strategy and Competitive Positioning. Essex: Pearson Education Limited.

Jaatinen, P. Lehtori. 2012. Luento. Tutkimustyön perusteet. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere.

Juustoportti Oy. 2013. Luettu 6.7.2013 <http://www.juustoportti.fi/juustoportti>

Kaupan liitto. 2013. Luettu 6.7.2013  
[http://www.kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat/paivittaeistavarakauppa](http://www.kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/paivittaeistavarakauppa)

Kesko. 2013. Luettu 14.5.2013. <http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Ruokakauppa/>

Kilpailuvirasto. 2012. Kilpailuviraston päivittäistavarakauppaa koskeva selvitys. Luettu 20.4.2013. <http://www.kilpailuvirasto.fi/tiedostot/Kilpailuviraston-Selvityksia-1-2012-PT-kauppa.pdf>

Kolatun vuohijuustola. 2013. Luettu 6.7.2013 <http://www.kolattu.fi/>

Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lehtonen, P. 2011. Pienet jäävät yhtä jalkoihin elintarvikeketjussa. Luettu 20.5.2013. <http://www.hs.fi/paakirjoitus/artikkeli/>.

Lindblom, A.2012. Ketjuliiketoiminta kehittyy: kohti monikanavaista ketjuliiketoimintaa. Luettu 15.5.2013.  
[http://uutiskirjekampanja.fi/kauppa2011/2010/liitetiedostot/LindblomA\\_Ketjuliiketoiminta\\_kehittyy.pdf](http://uutiskirjekampanja.fi/kauppa2011/2010/liitetiedostot/LindblomA_Ketjuliiketoiminta_kehittyy.pdf)

Maa ja metsätalousministeriö. 2012 Lähiruokaselvitys. Luettu 17.5.2013  
<http://www.mmm.fi/attachments/mmm/julkaisut/muutjulkaisut/65w1I3c5F/Lahiruokaselvitys.pdf>

Markkinointi ja mainonta. 2009. Luettu 6.7.2013  
<http://www.marmai.fi/uutiset/nyt+tulee+lohaskuluttaja/a2103370?fail=f>

Porter, M. 2004. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

Päivittäistavarakauppa Ry. 2007 Pienet ja keskisuuret tavarantoimittajat kaupan yhteistyökumppaneina Luettu 17.4.2013. <http://www.ptty.fi/julkaisut.html>

Riitan Herkku Oy <http://www.riitanherkku.fi/fi/>

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut Strateginen markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Ruusuvuori, J. & Tiitula, L. 2005. Haastattelu: tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Räsänen, H. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Luettu 3.6.2013.  
[http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi\\_AMK\\_tutkinto/kudos/menetelmat/4\\_Kvalitatiiviset\\_tutkimusmenetelmaet.pdf](http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf)

S-kanava. Luettu 12.5.2013. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma>

SOK-yhtymä. 2012. Vuosikertomus 2011.

Suomen pienjuustolayhdistys Ry. 2013. Luettu 3.6.2013.  
<http://www.pienjuustolat.net/index.php?pageid=2&bid=33>

Tripod research Oy. 2013. Luettu 6.7.2013. <http://www.tripod.fi/fi/uutiset/91-lohas>

Vuorela, S. 2005. Haastattelumenetelmät. Luettu 3.6.2013  
<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>

Weele, A. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Hampshire: Cengage Learning.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelututkimuksen kysymykset**

#### **Kysymykset palvelusta**

1. Miten kehittäte työntekijöidenne tuotetietoutta tällä hetkellä?
2. Haluaisimme yhteistyössä teidän kanssanne kehittää myyjienne juusto-osaamista. Minkälaisesta koulutuksesta olisitte kiinnostuneita? Koulutus voitaisiin järjestää esimerkiksi jonkin henkilöstökoulutuspäivän yhteydessä.
3. Minkä koette olevan Herkkujuustolan tuotteiden tuoma lisäarvo kaupallenne?
4. Entä asiakkaillenne?
5. Mitä hyvää on Herkkujuustolan nykyisessä tilaus-toimituspalvelussa?
6. Entä mitä kehitettävää?
7. Miten Herkkujuustolan tuotteiden kuljetus- ja myyntipakkauksia voitaisiin mielestänne kehittää?

#### **Kysymykset markkinointitoimenpiteistä**

1. Mitä juustoihin liittyviä kulutustrendejä näkyy kaupassa ja myynneissä?
2. Minkälainen vaikutus näillä trendeillä on kauppanne/ketjunne tilaustoimintaan tulevaisuudessa?
3. Miten Herkkujuustolan tuotteiden hyllypaikat määräytyvät kaupassanne?
4. Miten toimittaja voi vaikuttaa hyllypaikan määräytymiseen?
5. Minkälaista markkinointimateriaalia myymälään esim. irtajuustojen myyntitiskiinkin voisi laittaa?
6. Minkälaisen markkinointimateriaalin käyttäminen myymälässä on hankalaa?